

# COMUNICACIÓN DE CRISIS EN EMPRESAS PÚBLICAS Y PRIVADAS

José Rúas Araújo

Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación, Universidad de Vigo  
Pontevedra, 36005 / España

## RESUMEN

Tras una observación y análisis teórico-práctico de diferentes casos de comunicación en situaciones de crisis ocurridos en España (muchos de ellos que afectaron de lleno a la Comunidad Autónoma de Galicia, como fue, entre otros, el caso del fuel vertido por el petrolero *Prestige*), este artículo propone una serie de pautas y recomendaciones para la actuación ante cualquier situación de crisis, válidas para su aplicación en todo tipo de empresas y organizaciones, tanto públicas como privadas.

**Palabras Claves:** Comunicación de crisis / Comunicación gubernamental / Comunicación empresarial / Comunicación preventiva / comunicación emocional / Comunicación organizacional.

## 1. INTRODUCCIÓN

Galicia, autonomía situada al noroeste del Estado Español, ha sido, desgraciadamente, un gran terreno de experimentación y observación de la gestión de la comunicación ante situaciones de crisis.

El accidente del petrolero *Prestige* fue la crónica de un desastre anunciado, también, desde el punto de vista informativo. No era la primera vez que ocurría algo así ni, probablemente, sea la última, teniendo en cuenta el número de buques que cada semana siguen doblando las costas gallegas en su tránsito por el Atlántico español hacia aguas de países comunitarios, como origen o destino. Buques como *Polycommander* y *Erkowitz*, en 1970; *Urquiola*, en 1978; *Andros Patria*, en 1987; *Casón*, en 1992 o *Aegean Sea*, en 2002, se suman a esta lista de situaciones de crisis afrontadas por distintas administraciones, al igual que ocurrió con otras situaciones similares (la crisis de las “vacas locas”,

como popularmente se denominó a la Encefalopatía Espongiforme Bovina, u otras de carácter sanitario, como las ocurridas por la detección de virus como la *Legionella* o el *Aspergillus*) y sigue ocurriendo (la reciente crisis por el accidente del avión de la compañía *Spanair*), en las que, una y otra vez, se repiten los mismos errores, desde el punto de vista de la comunicación. Algo comprobado a través del análisis de diferentes casos y estudios realizados para distintas entidades de carácter público [1 y 2], y cuyas situaciones de crisis afectaron también a empresas privadas.

De hecho, en muchos casos y situaciones actuales de crisis lo que se está comprobando es, aparte de su carácter global (una crisis bursátil o económica surgida, por ejemplo, a raíz de la quiebra de una entidad financiera, cuya repercusión afecta a varios países), el carácter externo de los riesgos de crisis. Crisis que vienen de fuera o cuyas causas son indirectas o, incluso, ajenas a una determinada entidad, pero que, de un modo u otro, acaban por afectarle. Una lista cada vez mayor de categorías de crisis que pueden afectar a cualquier organización en cualquier parte, teniendo en cuenta que en el mundo se distinguen dos tipos de organizaciones: las que han sufrido crisis y las que van a sufrirlas, lo cual nos indica que siempre hay que estar preparado ante una posible crisis, que no es otra cosa que un riesgo que no supimos controlar [3]. De ahí la necesidad de apostar por una comunicación preventiva y proactiva, en lugar de reactiva [4] y limitada, únicamente, a dar respuesta a los requerimientos, críticas o ataques por parte de la opinión pública o los medios de comunicación a una organización. Una comunicación proactiva como mejor fórmula para implementar una política pública a la hora de resolver un problema, porque, si un gobierno quiere usar la comunicación para gobernar, debe tener en cuenta que, con frecuencia, resulta mucho más importante comunicar bien el problema que la solución. Y, en este sentido,

conviene anticiparse a los medios de comunicación, estableciendo un flujo bilateral de comunicación, confianza y compromiso mutuo [5]. Una confianza que los ciudadanos otorgan, cada vez en mayor medida, a ONGs y entidades sin ánimo de lucro, así como a Internet<sup>1</sup>, en detrimento de los medios tradicionales de comunicación, de la clase política y empresarial. Una confianza que, como luego veremos, resulta fundamental, teniendo en cuenta que una de las máximas de las Relaciones Públicas señala que resulta más fácil obtener el éxito y alcanzar unos objetivos determinados gozando del apoyo y comprensión del público, que contando con su oposición o indiferencia públicas [6]. Algo que no podemos olvidar, teniendo en cuenta que hay tanta verdad en la premisa de que el público influye en las instituciones como en el hecho de que las instituciones influyen en el público [7].

Y, en este sentido, la comunicación preventiva significa anticiparnos y estar preparados para hacer frente a cualquier posible situación de crisis, conociendo y valorando los posibles riesgos y daños [8] a los que se enfrenta cualquier empresa o gobierno y preguntándonos si disponemos de la estructura y equipos necesarios para hacerle frente. De ahí la necesidad de realizar simulacros, también, desde el punto de vista de la comunicación.

## 2. GESTIÓN DE LAS PERCEPCIONES

No hay que olvidar que la gestión de una crisis es, cada vez más, una gestión informativa sobre la crisis, de forma que la opinión pública no reconoce una buena gestión de crisis si no se produce una adecuada gestión informativa. Incluso en el supuesto de que la gestión de una crisis resultase apropiada, si la comunicación de la misma se observa como desproporcionada, tanto en la cantidad como en la calidad de la información

---

<sup>1</sup> Sobre todo ante cuestiones de crisis de ámbito nacional o internacional, donde Internet es una de las primeras fuentes de consulta de los ciudadanos, como ocurrió, en el caso del *Prestige*, con el Cedre francés o el Instituto Hidrográfico Portugués, a los que acudían los internautas para saber el verdadero destino y situación del barco. Un patrón de actuación que muestra que, ante situaciones de apogón informativo, los ciudadanos acuden a buscar fuentes de información alternativas, normalmente, de otros países para, curiosamente, tratar de enterarse de lo que verdaderamente está ocurriendo en el suyo.

transmitida, se produce una desconfianza y desasosiego, difícilmente recuperable para cualquier gobierno.

La cuestión que perpetúa la sucesión de múltiples crisis que responden, la mayoría de ellas, a los mismos errores de comunicación, viene dada, en buena medida, por el hecho de que los nuevos gobiernos siguen negándose a aprender de los viejos problemas y la experiencia de gobiernos anteriores no se tiene en cuenta en los siguientes. La tendencia generalizada es aplicar una política de borrón y cuenta nueva y tan siquiera se considera la existencia de planes de actuación basados en experiencias o sucesos anteriores.

No existen planes y estrategias integrales de comunicación de crisis y, en numerosas ocasiones, los gobiernos demuestran desconfianza no sólo hacia los medios de comunicación, sino también hacia sus propios ciudadanos. E incluso, cuando logran salir airosos de una determinada crisis, los gestores confunden tácticas con estrategias y no son conscientes de que han podido ganar una batalla (de un político o directivo frente a otro) a costa de perder la guerra (poniendo en peligro la imagen de una empresa o gobierno).

Aunque, desde el punto de vista de la comunicación más que de batallas y guerras, por emplear el clásico manual de Sun Tzu [9] que se enseña hasta en las escuelas de negocios, deberíamos hablar de la necesidad de establecer un flujo bilateral –y por lo tanto no lineal ni unidireccional- de comunicación. Un flujo permanente, fluido y continuo. La campaña permanente [10] de comunicación que todo gobierno o empresa debe mantener con sus ciudadanos, clientes, o accionistas (en definitiva, con sus públicos internos y externos).

Porque cuando no existe una estrategia integral y planificada de comunicación de crisis, lo habitual es que falle la rapidez en la respuesta o se produzca un silencio. Un silencio que también comunica, pues el que no dice nada ya está diciendo algo. Si no hablas antes que los demás, los demás hablarán por ti [11]. Igualmente, otra de las consecuencias de la falta de una estrategia de comunicación de crisis, son las contradicciones en las comunicaciones oficiales. Si no existe un portavoz único, autorizado y reconocido, difícilmente puede existir un mensaje único y, en consecuencia, ante la multiplicidad de fuentes, surgen siempre las contradicciones, por no resolver la comunicación interna antes que la externa.

La falta de coordinación y entendimiento entre distintas administraciones o departamentos de una

empresa, resta eficacia y rapidez a cualquier comunicación. Y si ante una situación de crisis debe existir un mando único, también debe existir un portavoz único, para no convertir la administración en una jaula de grillos. Pero eso hay que contemplarlo en la propia estructura jerárquica de la administración o empresa, dejando claro cuáles son las atribuciones de cada gabinete o departamento, sus limitaciones y competencias, centralizando y controlando toda la información que entra y sale y creando un equipo o comité de gestión de crisis.

La propia designación de un portavoz ya dice mucho de cómo se quiere hacer frente a una crisis. Un ejemplo de ello podemos observarlo en el citado caso del petrolero *Prestige*, cuando Portugal, el país vecino de España, en el momento en que el barco estaba a la deriva, designó, en un primer momento, como portavoz a su ministro de Defensa, lo cual supuso un mensaje claro para el gobierno español, de que si decidían aproximar el barco a las costas portuguesas, podría resultar torpedeado en cualquier momento.

En el caso de Galicia, también tuvimos un claro ejemplo de lo anterior en el caso del denominado mal de las vacas locas, que azotó a toda Europa y se cebó especialmente con nuestra Comunidad Autónoma. Inicialmente, cuando los periodistas llamaban a los respectivos departamentos del gobierno autonómico de Agricultura y Sanidad, se encontraban, aparte de con las contradicciones en las informaciones facilitadas por ambos, con el hecho de que se pasaban la pelota de uno a otro a la hora de responder a los requerimientos de la prensa. Posteriormente, terminó por determinarse lo siguiente: para cuestiones relacionadas con animales vivos, los medios deberían dirigirse a la consejería de Agricultura y, en el caso de animales muertos o sacrificados, la competencia sería del gabinete de Sanidad.

Una solución temporal hasta que, además de los animales vivos y muertos, aparecieron los animales enterrados, a raíz de un enterramiento masivo de varios cientos vacas descubierto por una cadena de televisión, con lo que al problema entre los gabinetes de Agricultura y Sanidad, se sumó el departamento de Medio Ambiente del Gobierno autonómico de la Xunta de Galicia.

Como podemos observar, la actuación de las administraciones públicas es frecuentemente objeto de múltiples polémicas y puntos de vista contrapuestos en los medios de comunicación, lo cual es lógico, si se tiene en cuenta la magnitud y trascendencia de muchas decisiones dentro de la

enorme maquinaria administrativa, que necesita que todos los engranajes funcionen y que una mala política de comunicación en un eslabón no llegue a romper una larga cadena de decisiones. De ahí la insistencia en trabajar a largo plazo, sin buscar el beneficio inmediato, evitando que el éxito de un político sobre otro, incluso dentro del mismo gobierno, pueda poner en peligro a toda una Administración, ganando, como decía, una batalla, pero perdiendo la guerra.

Los responsables y portavoces de los gabinetes de comunicación de las empresas públicas y privadas deben ser conscientes de que su credibilidad –y por tanto la de sus jefes- se gana día a día, no en las páginas de propaganda institucional, sino en las de información general, pues con las campañas de imagen pasa como con los árbitros de fútbol: los mejores son los que pasan más desapercibidos.

El objetivo primordial de un gabinete de comunicación debe ser generar una opinión pública favorable de forma “natural”, lo cual se consigue mediante una gestión honesta, eficaz y al servicio de la ciudadanía.

Pero la observación de la comunicación de crisis realizada en múltiples casos demuestra que la tendencia mayoritaria es, primero, a negar la evidencia del problema y, después, cuando el problema resulta más que evidente, tratar de minimizarlo, de rebajar su importancia.

Así, en el caso del *Prestige*, primero se negó la existencia de una marea negra y, después, que la marea no era tanta, sino que eran unos “pequeños hilillos de plastilina”, tal y como lo expresó el portavoz del Gobierno español, el por aquel entonces ministro, Mariano Rajoy<sup>2</sup>.

De igual modo, hay que tener siempre presente que la gestión de una crisis es también una gestión emocional. Algo que, aparentemente, asemeja una contradicción, por cuanto tiene de carga objetiva (gestionar) y subjetiva (emociones). Pero gestionar emociones no supone mezclar agua con aceite, sino responder rápida y eficazmente, por ejemplo, a la sensación de abandono de las víctimas y familiares afectados por una determinada crisis, a los trabajadores, sindicatos, clientes, accionistas y proveedores y, en definitiva, a las percepciones que los públicos internos y externos puedan tener en las primeras horas de una crisis, que son las más

---

<sup>2</sup> Declaraciones realizadas el 5 de diciembre de 2002 y reproducidas al día siguiente por la mayoría de los diarios de ámbito nacional y gallego.

determinantes, en términos de percepción ciudadana.

No sólo hay que afrontar los hechos con rapidez, sino que también es necesario atender el nivel emocional, ofreciendo todo el apoyo a los afectados y transmitiendo la sensación de que se está con ellos, a su lado. En el aspecto comunicacional, predomina la emoción sobre la razón, el *Pathos* sobre el *Logos*, expresado en términos aristotélicos [12].

La necesidad de realizar una gestión minuciosa de las percepciones resulta tan importante o más que las acciones materiales destinadas a combatir la dimensión física de una catástrofe, mostrando sensibilidad, proximidad, consuelo y preocupación hacia las víctimas y familiares afectados [13].

Porque, ¿cuántas horas, o incluso días, pueden pasar hasta que los protagonistas directos o indirectos de una crisis logran dar la sensación de que se está haciendo algo para arreglar el problema?.

En la eclosión de una crisis, lo primero que surgen son emociones, y no las razones sobre los responsables o las causas, que aún nadie sabe, por lo menos, con un mínimo de garantía y seguridad que evite que caigamos en las temidas especulaciones, fruto, muchas veces, de la presión mediática. De ahí la necesidad de responder anímicamente –que no visceralmente– a esa presencia inmediata que exige toda crisis, aunque haciéndolo con prudencia y cautela, sin agresividad ni arrogancia, con mucha humildad, y reconociendo los posibles errores.

Pero la exigencia de presencia inmediata no significa que no tratemos de controlar los tiempos de la información, el *timing* de la crisis, dejándonos llevar por el caos y la falta de control de la situación, diciendo lo primero que se nos ocurra en una improvisada declaración o rueda de prensa y olvidándonos de que aventurarnos a especular sobre qué fue lo que pasó o quién fue el culpable, incluso puede acarrear consecuencias judiciales o motivar acciones por parte de las compañías de seguros.

En las primeras horas, conviene informar sólo sobre hechos o datos contrastados. En este sentido, se supone que las compañías disponen de unos protocolos de actuación y que se revisará la aplicación de los mismos y abrirán las investigaciones pertinentes para determinar las posibles causas.

Esto requiere, evidentemente, más tiempo del que reclama la inmediatez de una respuesta informativa que los medios de comunicación siempre plantean, preguntando, básicamente, qué fue lo que pasó, por qué, y qué se está haciendo para resolverlo.

Precisamente, en el caso del reciente accidente del avión de la compañía *Spanair*, ocurrido en el aeropuerto español de Barajas, una de las mayores objeciones, puestas de manifiesto, incluso, por diversos colectivos profesionales de periodistas<sup>3</sup>, se centra en el exceso de especulaciones por parte de los medios de comunicación sobre las posibles causas del accidente.

Un exceso de conjeturas e hipótesis por parte de unos medios que se apresuraron a lanzar acusaciones sobre personas y organismos, llevados por una carrera competitiva y lucha por las audiencias, que provocó un abuso de las fuentes testimoniales, ante la carencia inicial de datos e informaciones oficiales<sup>4</sup>.

Todo ello, unido al descrédito, inseguridad y desconfianza generados, como consecuencia de la actuación tardía y la falta de coordinación entre las empresas y administraciones implicadas, aparte de las acciones poco transparentes detectadas por parte de las fuentes oficiales (diversas filtraciones de información realizadas por el Ministerio de Fomento), entre otras cuestiones.

Pero, al hilo de este último caso, conviene indicar que las recomendaciones hasta aquí realizadas no significan que no identifiquemos claramente el problema (superando incluso la tentación de ocultarlo, cuyas consecuencias son siempre nefastas), y sus posibles implicaciones a corto o medio plazo.

Para ello, será necesario definir siempre los objetivos comunicacionales para las próximas 6, 12, 24 y 48 horas, y preparando una estrategia de respuesta con los mensajes a difundir, una vez resuelta la presencia mediática inmediata que debe darse en la primera hora de un suceso, a través de la remisión de un breve comunicado de prensa, que luego completaremos con declaraciones de voz a la radio y, posteriormente, declaraciones a cámara para las televisiones, adaptando la información a los distintos medios y sin olvidarnos de Internet, que cada vez cobra mayor importancia como fuente de información en los primeros momentos de una crisis que, desde el punto de vista de la comunicación, resultan, sin duda, decisivos.

<sup>3</sup> Informe sobre el tratamiento informativo del accidente de Barajas, elaborado por el Colexio Profesional de Xornalistas de Galicia (CPXG), en colaboración con el Observatorio de Medios (OM), Santiago de Compostela, octubre de 2008.

<sup>4</sup> Idem.

### 3. PROPUESTAS DE COMUNICACIÓN

En definitiva, y partiendo de la observación, análisis y estudio general de diversos casos y, particularmente, del accidente del *Prestige* [14], éstas son las cuatro cuestiones básicas y el decálogo que deberemos tener siempre en cuenta ante cualquier situación de crisis [15]:

Cuestiones básicas:

1. Credibilidad en el mensaje: esto implica un reconocimiento público de los posibles errores o carencias, sin tratar de eludir responsabilidades, lo que predispondrá al receptor a admitir de forma favorable cualquier respuesta o medida puesta en marcha.
2. Proximidad: lo contrario de frialdad o distancia. Comunicar también es compartir estados de ánimo. Proximidad espacial y personal. Estar en el lugar del suceso y preocuparse por los afectados.
3. Claridad y concreción: no utilizar términos ambiguos o confusos que den la sensación de que queremos esconder el problema detrás de palabras o cifras.
4. Precisión en la exposición: nadie lo sabe todo y por eso debe apoyar sus afirmaciones en informes o, incluso, testimonios de expertos y técnicos (fuerzas y cuerpos de seguridad, responsables de bomberos, protección civil...).

Y los diez mandamientos de la gestión comunicativa de una crisis serían los siguientes:

1. Revisar planes y protocolos de actuación y coordinación. Estudiar las nuevas hipótesis teniendo en cuenta experiencias anteriores, de cara a la creación de un comité de crisis, con la designación de un responsable máximo y la determinación de los distintos miembros que lo integrarán, en la coordinación de las distintas acciones.
2. Ofrecer una respuesta inmediata (breve comunicado y declaración), pero ...
3. Sin especular, ante la falta de información o escasa fiabilidad de los primeros datos. Informar sólo sobre lo que podemos decir con certeza.
4. Sin minimizar el accidente o problema ni tampoco magnificar la respuesta al mismo,

con declaraciones o acciones desproporcionadas y, en consecuencia, poco creíbles.

5. La coordinación comunicativa en todos los ámbitos y competencias. Coherencia en la comunicación interna, entre los distintos departamentos, responsables, áreas u oficinas, para que no se muestren evidentes contradicciones o disparidades de criterio en la comunicación externa. Compartir la información de que se dispone entre los distintos estamentos de la empresa.
6. Establecimiento de un portavoz claro. Un único portavoz para un único mensaje. No a la jaula de grillos. Nada de ruidos, falta de claridad o inseguridad en las respuestas.
7. No mentir, requisito fundamental para mantener una credibilidad tan difícil de alcanzar como fácil de perder. Informar con veracidad y transparencia. Ocultar un problema no es solucionarlo, sino, más bien agrandarlo, ya que a la larga acaba siempre por descubrirse.
8. Mostrar solidaridad, comprensión y afecto a las víctimas. No descuidar el aspecto emocional de la comunicación.
9. Establecer canales de comunicación directa con las personas y organizaciones afectadas y mantener una presencia directa cerca del lugar de los hechos.
10. Evaluar los resultados y valorar las repercusiones de la crisis a medio y largo plazo, así como las acciones encaminadas de cara al futuro. Una crisis también puede ser una oportunidad de futuro, por ejemplo, para hacer las cosas mejor y atender a cuestiones antes olvidadas. Crisis es cambio y todo cambio nos obliga a un aprendizaje a partir de la experiencia.

### REFERENCIAS

- [1] Rúas, X. y Torres, E. (2006): "Communication During Crisis Events", en AA.VV. (2006): *International Ampere Meeting*, Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC)/Ministerio de Educación y Ciencia (MEC), España.
- [2] AA.VV. (2005): *La comunicación público-institucional en la catástrofe del Prestige*, Cátedra Filguera Valverde, financiada por la Universidad de Vigo (España), en colaboración con la entidad Caixanova.

- [3] Puig, Javier (2008): *Seminario de Comunicación de Crisis en la Gestión Pública*, Madrid, CGC Comunicación/Asociación de Comunicación Política (ACOP), 30 de octubre.
- [4] AA.VV. (2002): *Estrategias de comunicación para gobiernos*, Buenos Aires, La Crujía Ediciones.
- [5] Boiry, P. (1998): *Relaciones Públicas o la estrategia de la confianza*, Barcelona, Gestión 2000.
- [6] Black, S. (1994): *ABC de las Relaciones Públicas*, Barcelona, Gestión 2000, S.A.
- [7] Bernays, Edward (1998): *Cristalizando la Opinión Pública*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A.
- [8] Fita, Jaume (1999): *Comunicación en programas de crisis*, Barcelona, Gestión 2000, S.A.
- [9] Sun Tzu (1993): *El Arte de la Guerra*, Argentina, Editorial Edaf, S.A.
- [10] Blumenthal, Sidney (1980): *The Permanent Campaign*, Boston, Beacon Press.
- [11] Schmertz, Herb y Novak, William (1987): *El silencio no es rentable*, Barcelona, Planeta.
- [12] Aristóteles, (1971): *Retórica*, Madrid, Instituto de Estudios Políticos.
- [13] Laureau, Carlos (2003): “Acción, reacción y emoción ante la catástrofe del Prestige”, artículo del presidente para Europa de la consultora Burson-Marsteller, Madrid.
- [14]: Cfr. Díaz, C. et.al. (2003): *Tierra de Titanes. Prestige: la verdad a flote*, Barcelona, Belacqva; Barreiro Rivas et. al. (2003): *Prestige: a catástrofe que despertou Galiza?*, A Coruña, Candeia Editora; Gómez, L. y Ordaz, P. (2003): *Crónica negra del Prestige*, Madrid, Ediciones El País.
- [15] Rúas, X. (2008): *Quero ser Presidente. Claves da Comunicación Electoral*, Santiago de Compostela, Alvarellos Editora.